

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENEMPATAN KERJA SERTA PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM LEMATANG ENIM CABANG TANJUNG ENIM**

**Hertanudin<sup>1)</sup>**

**Dosen STIE Serasan Muara Enim**

## *Abstract*

*This research entitled the influence of Organizational Culture and Work Placement also Controlling on Employee Performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. This Study aims to determine the effect Organizational Culture and Work Placement also Controlling on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. There are two problems in this study, firstly whether organizational culture and work placement also controlling have a significant together on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. The second is organization culture and work placement also controlling have a significant effect partially on employee performance of PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. The date used in this research is primer date with 60 respondents of General PDAM Lematang Enim Tanjung Enim Branch. Date test validity test and realibility test, with used multiple linear regression method and classic asumsion test are normality test, multicoliniarity test and heterocesdasticity with helping program SPSS version 17.0 and the level significance 5%.*

*Test result with SPSS linear regression shows the organization culture and work placement also controlling have a significant effect and together on employee performance of PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Partially, work placement and controlling have significant effect on employee performance, and organization culture not have significant effect on employee performance.*

*R value of 0,789 means that there is a strong link between organization culture ( $X_1$ ) and work placement ( $X_2$ ) and controlling ( $X_3$ ) of the employee performance ( $Y$ ). R square value 0,623 means that the ability of the independent variabel organization culture and work placement also controlling to explain to the employee performance variable ( $Y$ )*

*Keyword :*

*Organization Culture, Work Placement, Controlling dan Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veitzhal, 2011: 549). Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tercipta jika pegawai mendapatkan rasa nyaman dalam bekerja dan mendapatkan apa yang menjadi tujuannya.

Kinerja pegawai terbentuk dan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Taliziduhu (2005: 8) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Selanjutnya Pabundu (2010: 3) mendefinisikan lebih luas budaya

---

<sup>1)</sup> ) Koresponden Penulis hertandn@yahoo.co .id

organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasa terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Penempatan kerja yang tepat dan sesuai dengan pendidikan pegawai juga dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Siswanto (2002: 24) mengemukakan bahwa penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk melaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut. Pelaksanaan penempatan pegawai sebaliknya memperhatikan prinsip efisien, yaitu kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan yang dimiliki oleh pegawai maupun prinsip keadilan.

Disamping budaya organisasi dan penempatan kerja, kinerja pegawai juga memerlukan pengawasan. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan adalah mengetahui permasalahan yang terjadi dan melakukan perbaikan sebelum masalah tersebut membawa dampak yang kurang baik. Menurut Handoko (2009: 359) pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan. Pendapat Manullang (2008: 184) menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana.

Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Lematang Enim Cabang Tanjung Enim merupakan Badan Usaha Milik Negara Daerah (BUMD) didirikan dengan tujuan profit motif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari *devide* yang disetorkan ke kas daerah, sekaligus sebagai badan usaha yang memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Disamping tujuan di atas juga berguna untuk melaksanakan pembangunan daerah Tanjung Enim. Dalam mencapai target yang diinginkan PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim meningkatkan kapasitas produksi dan jaringan pipa, perbaikan pelayanan, pemerataan aliran pelayanan.

Kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Tanjung Enim tampak kurang optimal di disebabkan oleh beberapa, antara lain ketidaksesuaian penempatan kerja dilihat dari latar belakang pendidikan. Pengrekrutan pegawai yang tidak melalui tes dan seleksi membuat penempatan kerja tidak sesuai dengan kebutuhan. Saat ini ada beberapa posisi yang ditempati oleh orang-orang yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diembannya. Pegawai tata usaha dari teknik mesin, bagian keuangan dari bagian teknik, bagian teknis lapangan dijalankan oleh disiplin ilmu ekonomi, sehingga dalam pengambilan keputusan sering timbul keputusan yang tidak sesuai yang diharapkan. Jika dicontohkan seorang sarjana hukum dan sarjana teknik diminta membuat laporan keuangan tentu akan mengalami kesulitan, karena mereka tidak mengerti prosedur penyusunannya. Latar belakang pendidikan yang berbeda dengan penempatan kerjanya akan berakibat menghambat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Penempatan kerja juga tidak menyesuaikan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai membuat pegawai harus belajar dari awal mengenai pekerjaannya. Penempatan kerja tidak menyesuaikan karakter dan sikap pegawai, misalnya pegawai yang tidak komunikatif ditempatkan pada bagian pelayanan keluhan masyarakat.

Untuk menciptakan budaya organisasi yang baik dan penempatan kerja yang tepat perlu adanya pengawasan yang terukur. Kondisi di PDAM Lematang Enim pimpinan tertinggi kurang komunikatif dengan bawahan, cenderung tidak memperhatikan permasalahan di golongan bawah. Akibatnya pimpinan kurang peka dengan permasalahan di lapangan yang harus dihadapi oleh pegawai. Baik permasalahan intern maupun eksternal. Pimpinan tidak menyentuh langsung keluhan-keluhan pelanggan, pegawai

bagian pelayanan yang ditekan menanggapi keluhan masyarakat atas pelayanan PDAM. Rendahnya pengawasan mengakibatkan pegawai tidak memahami dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku di PDAM Lematang Enim.

Dari uraian di atas maka perlu dilakukan kajian lebih mendalam melalui penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan terhadap kinerja pegawai Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

## **Kajian Pustaka**

### **1. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang dilakukan Dwi (2009) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,297. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,845. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh secara serentak terhadap kinerja karyawan STIE Serasan Muara Enim dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,631.

Penelitian lain dilakukan Ida (2013) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah III Pontianak. Berdasarkan hasil regresi, diperoleh bahwa secara simultan maupun parsial variabel-variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian juga dilakukan Aderito (2011) berjudul Pengaruh Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan serta Lingkungan Kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali. Penelitian dilakukan dengan sampel 120 orang responden. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah *Structure Equation Model (SEM)* dengan menggunakan program AMOS 16.0 for Windows. Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa penempatan, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali. Juga terbukti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta Bali.

Penelitian Kusmanto (2007) berjudul Pengaruh Pengawasan dan Motivasi serta Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai PD BPR BKK Tasikmadu Karanganyar. Populasi penelitian sebanyak 143 pegawai PD BPR BKK, diambil 58 orang sebagai sampel yang dipilih secara *proportional stratified sampling*. Hasil pengujian regresi linear berganda membuktikan terdapat pengaruh signifikan pengawasan dan motivasi serta pembagian kerja terhadap kinerja Pegawai PD BPR BKK Tasikmadu Karanganyar.

### **2. Landasan Teori**

#### **a. Kinerja Pegawai**

Istilah *performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Menurut Mangkunegara (2005: 67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat juga dikatakan sebagai hasil yang ditampilkan oleh pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Menurut Handoko (2009: 201), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya

memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Veitzhal (2011: 556) kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Didukung pendapat Robbins (2006: 82) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Gibson (2006: 89) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja dan berhubungan satu sama lain, yaitu:

- 1) Variabel individual meliputi kemampuan dan ketrampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pendidikan) dan demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin).
- 2) Variabel organisasional meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan
- 3) Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Wibowo (2007: 328) tipe ukuran kinerja yang dijadikan indikator kinerja yang bersifat pelayanan adalah produktifitas, kualitas, ketepatan waktu, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya, dan biaya.

#### **b. Budaya Organisasi**

Menurut Pabundu (2010: 2) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh pimpinan, kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan hal yang terakit dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi atau disebut budaya perusahaan (*coorporate culture*), dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidaknya-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada; manajemen atas.

Menurut Pabundu (2010: 10) tujuh karakteristik budaya organisasi adalah :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkat dimana para pegawai terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkat dimana para pegawai diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkat dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan mencapai hasil.
- 4) Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
- 5) Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

- 7) Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Michael (2000: 63) mengatakan karakteristik kunci dari budaya antara lain

:

- 1) budaya dipelajari,
- 2) norma dan adat istiadat adalah umum di seluruh budaya
- 3) budaya kebanyakan bekerja secara tanpa sadar,
- 4) sifat dan karakteristik budaya dikontrol melalui banyak mekanisme dan proses sosial
- 5) Elemen budaya diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya
- 6) Menyesuaikan adat istiadat dan pola perilaku yang dapat diterima cenderung menjadi berhubungan dengan kebijakan moral dan superioritas.
- 7) Seperti kebiasaan lainnya, perilaku budaya adalah nyaman dan dikenal umum.

### c. Penempatan Kerja

Menurut Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan pegawai pada posisi tertentu (khusus pegawai baru). Menurut Veithzal (2011:189) penempatan kerja berlaku bagi pegawai lama yang telah menduduki pekerjaan atau jabatan tertentu sasarannya adalah mempertahankan kedudukan atau pindah pada posisi lain.

Siswanto (2002:89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai antara lain:

- 1) Faktor prestasi akademis
- 2) Faktor pengalaman
- 3) Faktor kesehatan fisik dan mental
- 4) Faktor sikap
- 5) Faktor situasional
- 6) Faktor motivasi
- 7) Faktor kesempatan

Panggabean (2008:150) mengatakan persyaratan dalam prosedur penempatan personalia adalah;

- 1) Harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- 2) Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja.
- 3) Mesti ada pelamar pekerjaan yang akan ditempatkan dalam pekerjaan. artinya, bahwa penempatan dapat juga diartikan sebagai usaha untuk mengisi posisi yang kosong, hal ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan sumber dari dalam maupun luar organisasi.

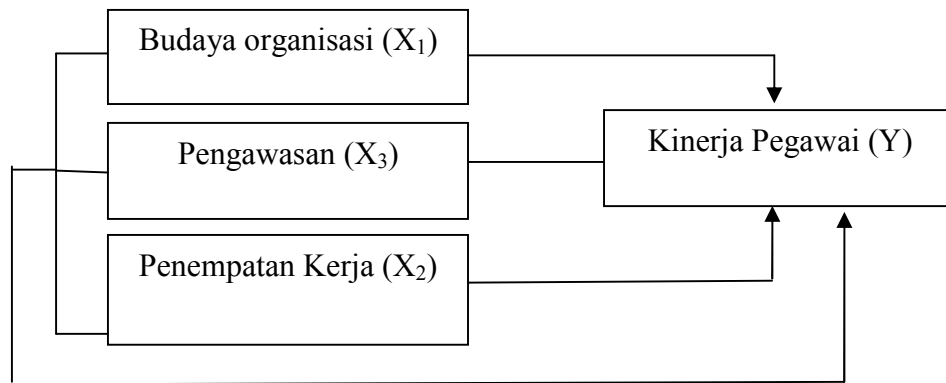
### d. Pengawasan

Menurut Handoko (2009:359) pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan. Di pertegas pendapat Manullang (2008:184) yang menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana. Pengertian lain dari pengawasan adalah suatu kegiatan memberikan pengamatan, dan

pengevaluasian kegiatan dalam suatu organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan lancar (Handoko, 2009 :298).

Menurut Manullang (2008:172) tujuan dari sebuah pengawasan adalah untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan dan penyelewengan yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Selanjutnya Manullang (2008:178) juga menyatakan bahwa supaya pengawasan yang dilakukan efektif dan efisien, dimulai dengan mengumpulkan fakta-fakta terkait dengan pekerjaan, untuk selanjutnya diserahkan kepada pimpinan sebagai barang bukti untuk ditindak lebih lanjut.

Berdasarkan teori di atas, maka kerangka berpikir penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar. 1.  
Kerangka Pemikiran

### Hipotesis

1. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.
2. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan secara parsial terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

### METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Desain penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Adapun operasionalisasi variabelnya sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai (Y) adalah bagaimana melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Produktivitas. Indikator yang digunakan adalah kualitas, ketepatan waktu, *cycle time*, pemanfaatan sumber daya, dan biaya.
2. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) merupakan penyebaran filosofi berupa keyakinan, norma, nilai bersama yang berkembang dan mengarahkan perilaku pegawai PDAM Lematang Enim. Indikator yang digunakan adalah inovasi, ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim dan personail, serta keagresifan.
3. Penempatan Kerja (X<sub>2</sub>) adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai PDAM Lematang Enim yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab. Indikator yang digunakan adalah

faktor pengetahuan akademis, faktor pengalaman, faktor sikap, faktor situasional, dan faktor kesempatan

4. Pengawasan ( $X_3$ ) merupakan kegiatan dan upaya memeriksa apakah pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim. Indikator yang digunakan adalah pengamatan, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja.

Populasi penelitian (Sekaran, 2006: 122) adalah seluruh pegawai pada PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim sebanyak 60 orang yang seluruhnya dijadikan sampel (Suharsimi, 2006: 55). Sumber data penelitian adalah data primer (Sekaran, 2006: 60), yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Sedangkan teknik pengumpulan datanya adalah kuesioner. Selanjutnya metode analisis yang digunakan untuk melakukan pembuktian hipotesis yang diajukan adalah analisis regresi linear berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

Berdasarkan deskripsi jawaban responden diperoleh hasil sebagai berikut;

- a. Tanggapan responden terhadap semua indikator budaya organisasi sebagian menyatakan persetujuan. Meskipun demikian perentase jawaban netral relatif tinggi terutama pendapat tentang adanya ide baru, penghargaan, fasilitas, dan kerjasama atasan dan bawahan.
- b. Tanggapan responden terhadap semua indikator penempatan kerja juga menyatakan persetujuan. Jawaban netral yang mencolok ditemukan pada pendapat bahwa semua pegawai bersikap positif terhadap tugas-tugas yang diberikan.
- c. Tanggapan responden terhadap semua indikator pengawasan pun mengarah pada persetujuan. Jawaban netral yang relatif tinggi ada pada pendapat bahwa atasan melakukan pengawasan dan bahwa pengawasan dapat memotivasi kerja pegawai.
- d. Tanggapan responden terhadap semua indikator kinerja juga mengarah pada persetujuan. Adapun untuk jawaban netral yang relatif tinggi ada pada hampir semua indikator kecuali tanggapan terhadap ketampilan dan tanggung jawab pegawai.

Selanjutnya dilakukan proses pengujian setelah dipastikan bahwa semua indikator valid dan reliabel. Setelah proses pengujian, hasil perhitungan juga dipastikan lolos uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian ditampilkan dalam tabel berikut;

**Tabel 1. Hasil Uji Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 <sup>a</sup>	.623	.603	.375784

Berdasarkan Tabel 1 di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,789 (78,9%) menunjukkan bahwa hubungan antar variabel-variabel independen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel terikat dikategorikan kuat, karena koefisien korelasi tersebut > 50% dan 100%. Diketahui koefisien determinasi ( $R^2$ ) secara keseluruhan sebesar 0,623 (62,3%) menunjukkan variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 62,3% sedangkan sisanya sebesar 37,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

### Tabel 2. Hasil Hipotesis Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.064	3	4.355	30.838	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.908	56	.141		
	Total	20.972	59			

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda diperoleh nilai F sebesar 30,838 dengan level signifikan 0.000. Dengan nilai level signifikan 0.000 dibawah nilai level kesalahan  $\alpha = 0.05$  menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) dan penempatan organisasi ( $X_2$ ) serta pengawasan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim, artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 3. Hasil Hipotesis Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.369	.477		.775	.442
Bud.org	-.039	.077	-.043	-.502	.617
Penemp.kerja	.636	.088	.633	7.230	.000
Pengawasan	.271	.078	.313	3.492	.001

Dari hasil perhitungan pada Tabel di atas diperoleh estimasi fungsi regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,369 - 0,039X_1 + 0,636X_2 + 0,271X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 0,369 artinya jika budaya organisasi ( $X_1$ ), penempatan kerja ( $X_2$ ), pengawasan ( $X_3$ ) = 0 maka kinerja pegawai sebesar 0,369.
- Koefisien budaya organisasi ( $X_1$ ) = -0,039 artinya jika budaya organisasi meningkat sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga menurun sebesar 0,39 satuan skor.
- Koefisien regresi penempatan kerja ( $X_2$ ) = 0,636 artinya jika penempatan kerja terbentuk sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,636 satuan skor.
- Koefisien regresi pengawasan ( $X_3$ ) = 0,271 artinya jika pengawasan meningkat sebesar satu satuan skor, maka kinerja juga akan meningkat sebesar 0,271 satuan skor.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda diperoleh nilai signifikan budaya organisasi sebesar 0,617 ; penempatan kerja sebesar 0,000 dan pengawasan sebesar 0,001. Dengan nilai signifikan di atas, dan nilai level kesalahan sig  $\alpha = 0.05$  ini menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) sebesar  $0,617 > \text{sig } \alpha = 0.05$  artinya tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel penempatan kerja ( $X_2$ ) sebesar  $0,000 < \text{sig } \alpha = 0.05$  artinya mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.



Pengawasan ( $X_3$ ) sebesar  $0,001 < \text{sig } \alpha = 0.05$  artinya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

## **2. Pembahasan dan Hasil**

- a. Hasil pengujian secara bersama-sama (uji F) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara ketiga variabel budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan budaya organisasi ( $X_1$ ) dan penempatan kerja ( $X_2$ ) serta pengawasan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Dwi (2009), Ida (2013), Aderito (2011), dan Kusmanto (2007). Sejalan dengan teori yang ada budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh pimpinan, kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan hal yang terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Begitupun dengan teori penempatan kerja, jika penempatan kerja yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan maka penempatan kerja akan berimplikasi pada kinerja pegawai. Penempatan kerja merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang sesuai, maka dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Sepaham dengan pendapat Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.

- b. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Sesuai dengan tanggapan pada deskripsi jawaban responden, “ketidaksetujuan” mendominasi, tetapi pada indikator 1 sebanyak 25% responden menjawab tidak semua pegawai selalu mempunyai ide mencoba hal-hal yang baru. Indikator 3 sebanyak 25% responden menjawab tidak terdapat penghargaan untuk pegawai berprestasi. Indikator 5 sebanyak 38,3% responden menjawab fasilitas kerja yang ada belum menunjang hasil kerja pegawai. Indikator 7 sebanyak 30% responden menjawab selalu terdapat penghargaan untuk hasil kerja tim dan personil. Indikator 8 sebanyak 31,6% responden menjawab pegawai tidak merasa nyaman dengan budaya organisasi yang berlaku di PDAM Lematang Enim dan indikator 10 sebanyak 38,4% responden menjawab pimpinan dan bawahan belum bekerjasama dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Hal di atas berdampak pada kinerja pegawai, hal ini dapat di lihat pada distribusi jawaban netral yang mengarah pada “ketidaksetujuan” pada indikator 1 sebanyak 40% responden menyatakan bahwa pegawai belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai waktu yang ditetapkan. Indikator 4 sebanyak 40% pegawai menyatakan pegawai dengan tidak sigap menampung semua keluhan pelanggan. Indikator 6 sebanyak 45% responden menyatakan tidak semua pegawai mampu menyelesaikan kerusakan atau keluhan pelanggan tepat waktu. Indikator 7

sebanyak 36,8% responden menyatakan setiap pegawai mampu mengantisipasi agar keluhan pegawai dapat diatasi dan tidak terulang kembali.

Budaya Organisasi yang ada di PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim tidak sejalan dengan teori yang ada. Dalam suatu organisasi semakin baik budaya organisasinya semakin meningkat pula kinerja pegawai. penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi PDAM Lematang Enim dapat membentuk karakter personil dengan baik. Kesadaran untuk bekerja maksimal tidak mampu diwujudkan melalui budaya organisasinya. Justru semakin buruk budaya organisasi semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim, disebabkan banyak faktor misalnya pegawai tidak mempunyai inisiatif untuk merubah cara kerja mereka. Pegawai tidak mempunyai ide untuk merubah nuansa kerja mereka, cenderung mereka tidak mau ambil risiko jika ada perubahan. Alasan mereka untuk apa melakukan pekerjaan dengan lebih karena lembaga tidak memberikan penghargaan atas kerja personil maupun tim. Sudah membudaya juga pimpinan dan pegawai tidak terjalin kerjasama, pimpinan hanya memberi perintah atau instruksi kepada bawahan. Hal itu membuat hubungan pimpinan dan bawahan kurang harmonis. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Dwi (2009) dan Ida (2013).

#### **c. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penempatan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Berdasarkan tanggapan responden jumlah “kesetujuan” cukup tinggi pada indikator 1 sebanyak 96,7% responden menyatakan kebijakan penempatan tugas-tugas pegawai di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Indikator 2 sebanyak 90% responden menyatakan latar belakang pendidikan formal membantu karyawan bekerja secara efektif di PDAM Lematang Enim Tanjung Enim. Indikator 5 sebanyak 87,9% responden menyatakan pegawai ditempatkan pada suatu posisi didorong oleh situasi tertentu. Indikator 6 sebanyak 88,3% responden setuju dengan pertanyaan bahwa penempatan pegawai karena faktor-faktor situasional dapat membuat pegawai bekerja maksimal. Indikator 7 sebanyak 90% responden menyatakan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk melaksanakan dan mengemban tugas-tugas yang diberikan.

Hal di atas berdampak pada kinerja pegawai yang mengarah pada “kesetujuan” terhadap indikator-indikator kinerja. Indikator 2 sebanyak 71,6% responden menyatakan Setiap pegawai mampu menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan input yang digunakan. Indikator 3 sebanyak 71,1% responden menyatakan Setiap pegawai melayani pelanggan dengan baik. Indikator 5 sebanyak 71,1% responden menyatakan setiap pegawai dapat mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dihasilkan. Indikator 8 sebanyak 70 % responden setiap pegawai memiliki keterampilan mengoperasikan peralatan kerja untuk menunjang pekerjaannya. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Aderito (2011).

Penempatan kerja pada PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim belum dilakukan secara maksimal dikarenakan tingkat pendidikan pegawai hanya setaraf SMA dan STM. Jika mengacu pada teori penempatan sudah cukup baik misalnya bagian teknisi dikendalikan oleh lulusan STM mesin. Bagian administrasi dilakukan oleh lulusan SMEA dan SMA. Mengacu pendapat Siswanto (2002:89) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai antara lain:

- 8) Faktor prestasi akademis,
- 9) Faktor pengalaman
- 10) Faktor kesehatan fisik dan mental
- 11) Faktor sikap
- 12) Faktor situasional
- 13) Faktor motivasi
- 14) Faktor kesempatan

Penempatan kerja yang telah memenuhi kriteria di atas dapat berimplikasi pada kinerja pegawai. Penempatan kerja merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena dengan jalan menempatkan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang sesuai, maka dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Sepaham dengan pendapat Siswanto (2002:89) penempatan kerja merupakan suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk melaksanakan tugasnya dengan kontinuitas dan tanggung jawab.

**d. Pengaruh pengawasan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim. Dapat dilihat dari tanggapan responden yang menyatakan “kesetujuan” cukup tinggi pada indikator 2 sebanyak 85% responden menyatakan atasan melakukan pengamatan atas hasil pekerjaan pegawai. Indikator 4 sebanyak 80% responden menyatakan pengawasan diukur melalui prestasi kerja pegawai. Indikator 5 sebanyak 75% responden menyatakan pengawasan mampu membuat pegawai melaksanakan suatu program yang selama ini tidak pernah berhasil dilakukan. Indikator 6 sebanyak 81,7% responden menyatakan responden menyatakan atasan tegas memberikan sanksi untuk penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu.

Hal di atas berdampak pada kinerja pegawai yang mengarah pada “kesetujuan” indikator-indikator kinerja. Indikator 2 sebanyak 71,6% responden menyatakan Setiap pegawai mampu menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan input yang digunakan. Indikator 3 sebanyak 71,1% responden menyatakan setiap pegawai melayani pelanggan dengan baik. Indikator 5 sebanyak 71,1% responden menyatakan setiap pegawai dapat mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dihasilkan. Indikator 8 sebanyak 70 % responden setiap pegawai memiliki keterampilan mengoperasikan peralatan kerja untuk menunjang pekerjaannya.

Kondisi pengawasan di PDAM mengarahkan pada kondisi yang baik, dari analisis diperoleh bahwa pegawai memerlukan pengawasan dari atasan dalam bekerja. Pengawasan terhadap prestasi dan hasil kerja pegawai dapat memotivasi pegawai. Dengan pengawasan yang membuat pegawai dapat melaksanakan suatu program yang selama ini tidak pernah berhasil dilakukan. Atasan juga memberikan sanksi tegas agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, hal tersebut mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik dan cepat. Sesuai teori yang ada semakin baik dan terukur pengawasan yang dilakukan makin baik pula kinerja pegawai. Pembahasan ini mendukung penelitian Kusmanto (2007)

Jika mengacu pada pendapat Manullang (2008:184) yang menyatakan bahwa pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan kegiatan memberikan pengamatan dan pengevaluasian kegiatan dalam suatu organisasi agar tujuan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai rencana. Mengacu pada kriterianya sebuah pengawasan haruslah

akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, terpusat pada titik pengawasan strategi dan sebuah pengawasan harus dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini adalah :

- a. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan penempatan kerja serta pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.
- b. Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai. Variabel penempatan kerja dan pengawasan mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai PDAM Lematang Enim Cabang Tanjung Enim.

### **2. Saran**

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan, maka penulis memberi saran sebagai berikut :

1. Ciptakan budaya yang baik dalam organisasi yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, memberikan penghargaan untuk pegawai berprestasi sebagai bentuk motivasi kepada pegawai, dan menciptakan hubungan harmonis pimpinan dan bawahan.
2. Penempatan pegawai harus disesuaikan dengan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai, agar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Lakukan pengawasan secara terukur dalam menilai perilaku pegawai dan ketepatan waktu pegawai menyelesaikan pekerjaan.
4. Tingkatkan program pengembangan untuk memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan secara akurat, jangka panjang dapat meningkatkan karir pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aderito Babo Soares. 2011. *Pengaruh Penempatan dan Karakteristik Pekerjaan serta Lingkungan Kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta-Bali*. Jurnal Aplikasi Manajemen, (online), Vol.2, No.1, (<http://journaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/468>), diakses 8 Oktober 2013.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen SDM Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Dwi Oktarina Aryani. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim*. Ilmu Manajemen, 1(1): 1-15.
- Gibson. 2006. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi Kedua belas. Alih Bahasa Diana Angelina Alih Bahasa Diana Angelina. 2007. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko T Handoko. 2009. *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta : Edisi 2, BPFE

- Ida Farida. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah III Pontianak*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2 (1) : 1-14
- Kusmanto dan Sunarso (2007) *Pengaruh Pengawasan dan Motivasi serta Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai PD BPR BKK Tasikmadu Karanganyar*. Jurnal Manajemen SDM, 3(2) : 71-77.
- M. Manullang. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM
- Pabunda Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Panggabean. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins Steppens, Judge, Timothy A. 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa selamat. 2008. Jakarta : Salemba Empat
- Siswanto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Taliziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta
- Sekaran Sekaran. 2006. *Metodelogi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba empat
- Veitzhal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja* Edisi ketiga. Jakarta :RajaGrafindo Persada
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi 1. Cetakan kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of Competence* . New York : Jhon Wiley & Sons, Inc.